

ANGEWANDTE IMPROVISATION

Mehr Agilität fürs Training



Fotonachweis: impro live! Akademie

Um sich gegen die Konkurrenz von Webinaren zu behaupten, müssen Face-to-Face-Formate mehr Erlebnis bieten – zum Beispiel durch bewegende Methoden aus der angewandten Improvisation.

Alle reden von Arbeit 4.0, auch wenn keiner so ganz genau weiß, was das konkret bedeutet. Klar ist aber, dass Manager agiler und dynamischer werden müssen – und mit ihnen auch die Trainer und Berater, die sie auf dem Weg in die Zukunft der Arbeit begleiten. Eine neue Weiterbildung will sie dafür fit machen. Anbieter Ella Gabriele Amann und Roland Trescher mit einem Einblick in die Trainerwelt 4.0.

Noch sind es vor allem IT-Experten, die mit agilen Methoden gut vertraut sind. Aus der Software-Entwicklung kennen sie Ansätze wie Xtreme Programming, Iterative Software-Entwicklung, Scrum oder Kanban. Aber auch Produktentwickler, Kreative und immer mehr Manager haben im Business schon Erfahrungen mit den agilen Ansätzen gemacht. Für die meisten Trainer – auch und gerade

für sehr erfahrene Profis – dagegen ist das Thema Agilität noch weitgehend Neuland. Das sollten sie ändern.

Schöne neue Trainerwelt

Denn nicht nur Unternehmen stehen immer häufiger unruhige Zeiten ins Haus, auch Trainer müssen sich auf grundlegende Veränderungen in ihrer

Branche einstellen und darauf reagieren. Denn die zunehmende Dynamik im Business verändert die Nachfrage.

So sind beispielsweise in der neuen Arbeitswelt Blended-Learning-Angebote ebenso auf dem Vormarsch wie der Einsatz moderner Medien. E-Learning, virtuelle Klassenräume, Apps, Mobile Learning und Webinare stehen in immer mehr Trainingsausschreibungen. Und auch die Liste neuer Trainingsinhalte wird immer länger: agile Führung und Projektarbeit, die Kunst der Selbstorganisation, kreatives Denken, Achtsamkeit, emotionale Kompetenz, Resilienz, Komplexitätsmanagement, der Umgang mit Krisen und dem Ungewissen, Innovation, Design Thinking etc.

Doch auch wer all dies nicht im Angebot hat, hat keinen Grund, sich entspannt zurückzulehnen. Denn wenn Online-Tutorials und Webinare in Zukunft mehr und mehr die Vermittlung von Fachwissen übernehmen, hat dies auch Konsequenzen für die klassischen Präsenzangebote von Trainern: Sie mausern sich zunehmend zu erlebnisorientierten und interaktiven

Experimentierräumen, in denen geir- und kör-
pergerecht gelernt werden soll – auch dank neuer
agiler Methoden. So wird das einstige Nischen
Thema auch im Trainingskontext von einem „nice
to have“ zu einem Muss.

Agilität durch angewandte Improvisation

Allgemein steht Agilität für die Fähigkeit von Mit-
arbeitern und Teams, sich an häufig wechselnde
Rahmenbedingungen anzupassen. Dafür nutzen
sie bestimmte Arbeitsmethoden, die sich insbe-
sondere durch die folgenden zentralen Leitideen
auszeichnen:

- ▶ Sie helfen, eine Kultur der kontinuierlichen Ver-
besserung zu entwickeln.
- ▶ Sie unterstützen den respektvollen, wertschät-
zenden Umgang mit Mitarbeitern.
- ▶ Sie helfen ihren Nutzern, angemessen, flexibel
und schnell auf unvorhergesehene Ereignisse
zu reagieren.
- ▶ Sie ermöglichen die Schaffung experimenteller
Lernräume.
- ▶ Sie sorgen für einen konstruktiven Umgang mit
Fehlern.

Genau die gleichen Leitsätze aber kennzeichnen
auch die Tools aus dem Methodenkoffer der An-
gewandten Improvisation. Dort findet sich – oft
zum großen Erstaunen vieler IT-Experten und
Agilitätsprofis – ein umfangreiches Repertoire,
das sie mit spannenden Impulsen aus den Be-
reichen Theater, Musik und Tanz versorgt. Denn
hier müssen Künstler als Ensemble dazu in der
Lage sein, sich ohne Plan und Skript auf das Un-
bekannte einzulassen, sich ohne Absprachen im-
mer wieder neu zu organisieren und zu lernen,
mit rasch wechselnden Vorgaben umzugehen.
Mit anderen Worten: agil zu sein. Improvisation
ist nichts anderes als die Fähigkeit, die Welt in
Echtzeit zu gestalten.

Trainern und Coachs kön-
nen die 42 Leitsätze aus der
Angewandten Improvisation
helfen, sich im Seminarraum
mit mehr Gelassenheit, aber
auch Professionalität auf
das Unbekannte und auf
die Ideen anderer einzulas-
sen. Sie helfen ihnen aber
auch, ihren Teilnehmern
die notwendige Einstellung
für mehr Agilität im Alltag
nahe zubringen. Konkrete
Improvisationsübungen geben

ihnen das notwendige Handwerkszeug
dafür an die Hand. Zum Beispiel das
„Yes and!“-Prinzip („Ja, und!“-Prinzip).
Die Bedeutung dieser für das Improvi-
sationstheater grundlegenden Leitidee
lässt sich mit einem Rollenspiel schnell
verdeutlichen.

Prinzip 1: „Ja, und ...“ statt „Ja, aber ...“

In der Übung, bei der es darum geht,
Teammeetings effektiver zu gestalten,
spielen zwei Teilnehmer zunächst die



Warm-up für agile Teams

Es ist 8:30 Uhr. Michael und acht andere Mitglieder seines Teams stehen wie jeden Morgen für drei Minuten im Kreis. Spannung liegt in der Luft. Wie bei einem Sport-Event sind ihre Körper wach und bereit, alle blicken sich erwartungsvoll an.

Dann plötzlich springt einer der Teilnehmer hoch, ruft „Hepp“ und gibt einen Impuls an seinen Nachbarn. Dieser nimmt den Impuls sofort auf und gibt ihn an seinen Nachbarn weiter. In wenigen Sekunden ist der Impuls einmal durch das ganze Team gelaufen.

Sofort kommt der Impuls wieder zurück: Das „Hepp“ läuft noch einmal rechts herum, dann links, dann wieder rechts, einmal durch die Mitte, wieder durch die Mitte, dann wieder rechts.

Das Tempo bleibt hoch, die Aufmerksamkeit des Teams auch. Schnell wechseln die Blickkontakte, alle nehmen die Sache sehr ernst. Trotzdem wird dauernd gelacht. Fehler, Irritationen, Missverständnisse? Egal. Hauptsache der Impuls läuft weiter. Die Stimmung ist auf dem Höhepunkt.

Noch ein letztes „Hepp“ und Michael, der das Warm-up heute angeleitet hat, fängt den Impuls ein und steckt ihn symbolisch in die Hosentasche. Das ganze Team lacht, die Spannung löst sich. Nun sind alle hellwach und fit, um mit dem morgendlichen Team-Meeting zu beginnen.

wie möglich machen, um zu erkennen, wie weit ihre Frustrationstoleranz geht. Ihr Partner Markus wiederum versteht sehr schnell, dass mit der so typischen „Ja-aber-Haltung“ kein ergebnisorientiertes Arbeiten möglich ist. Außerdem wird klar, wie unmittelbar sich auch die Stimmung und das Gesprächsklima verändern.

In der nächsten Runde wechseln Sabine und Markus die Rollen. Nun macht Markus Vorschläge. Sabine hat diesmal die Aufgabe, jeden offen anzunehmen und als Inspiration für eine weitere Idee zu nutzen. Also:

- ▶ Markus: „Wir könnten die Verpackung kleiner machen!“
- ▶ Sabine: „Ja, genau! Und wenn wir die Verpackung kleiner machen, können wir sie günstiger versenden und weiteres Geld einsparen!“
- ▶ Markus: „Ja, genau, und wenn wir sie günstiger versenden, können wir das Geld darin investieren, das Material hochwertiger zu machen!“
- ▶ Sabine: „Ja, genau! Und so könnten wir insgesamt einen höheren Preis erzielen ...“

Prinzip 2: Lass den anderen gut dastehen

Ein solcher Dialog führt vielleicht zu überraschenden

neuen Lösungen. In jedem Fall aber sorgt er für eine deutlich bessere Stimmung im Meeting-Raum. Das kommt nicht von ungefähr. Denn Agilität zu zeigen, flexibel und anpassungsfähig zu sein, hat nicht nur sehr viel damit zu tun, lösungsorientiert an Probleme heranzugehen. Agil vorzugehen heißt auch, die Ideen und Vorgehensweisen anderer wertzuschätzen und konkret Mitarbeiter und Kollegen zunächst einmal gut dastehen lassen, z.B. vor Kunden und in der täglichen Zusammenarbeit. Genau so wie es ein Improvisationskünstler mit seinen Partnern auf der Bühne tut. Denn er weiß: Nur aus einem guten Zusammenspiel entsteht ein gutes Stück.

Das lässt sich in vielen Trainings Kontexten nutzen. So war es für Sabine, die in der betrieblichen Gesundheitsförderung arbeitet, ein echtes Aha-Erlebnis zu sehen, wie viel Stress und wie viele Konflikte am Arbeitsplatz durch diesen Ansatz wegfallen. Wenn sich die Mitarbeiter in der tagtäglichen Kommunikation nicht mehr darauf konzentrieren, sich von den Kollegen abzugrenzen, sondern in der Zusammenarbeit den Fokus darauf lenken, was sie mit den Kollegen verbindet, was sie gut können, wo sie sich ergänzen und wie sie sich gegenseitig unterstützen können.

Prinzip 3: Toleranz gegenüber Störungen

Diese prinzipielle Wertschätzung bedeutet nicht, dass Fehler, Kritik und Konflikte gemieden oder ignoriert werden. Wie im Impro-Theater werden diese einfach wohlwollend integriert. Das lässt sich gut anhand der Storytelling-Übung „Unser schönster Arbeitstag“ verinnerlichen. Hierzu entwirft jedes Teammitglied nach und nach einen Satz, der einen

Bestandteil seines idealen Arbeitstags beschreibt. Zum Beispiel:

- ▶ Markus: „Wir beginnen den Tag mit einem kurzen Meeting.“
- ▶ Pia: „Dann haben wir eine Stunde Zeit für uns selbst zu arbeiten.“
- ▶ Elke: „Um 10 Uhr beginnen wir am Projekt X in kleinen Arbeitsgruppen zu arbeiten.“

Sobald eine Idee eingebracht wird, die einem der Spieler nicht gefällt, darf er sagen: „Ich steige aus!“ Dann geht die Geschichte ohne Protest wieder von vorne los. So lange, bis alle gemeinsam eine Geschichte über ihren optimalen Arbeitstag erzählt haben, mit der alle mitgehen können.

Hauptsache Gelassenheit

Das Tolle an solchen Übungen: Es zeigt sich meist schnell, dass die natürliche Erstreaktion des autonomen Nervensystems auf Fehler und Irritation nicht Ärger oder Wut ist, sondern das Lachen. Davon lebt das Improvisationstheater. Und davon können auch Trainer viel profitieren – gerade, wenn es im Seminarraum um so ernste Themen wie

Konflikt- oder Stressmanagement geht. Hier können agile Tools für Freude am Lernprozess sorgen.

Die befreiende Reaktion des Lachens ist allerdings nur möglich, wenn sich die Beteiligten sicher miteinander fühlen. Unter Improvisateuren ist das eine Selbstverständlichkeit. Im Seminarraum muss der Trainer jedoch erst einmal für ein entsprechend sicheres Lernsetting sorgen – insbesondere durch einen wertschätzenden Umgangston.

Agile Trainer sollten deshalb immer offen für die Angebote ihrer Seminarteilnehmer sein. Kritische Bemerkungen sollten sie zum Beispiel mit einem „Ja, das ist eine interessante Idee! Was meinen Sie genau damit?“ beantworten. Für die gebotene Augenhöhe sorgen agile Trainer, indem sie ihren Teilnehmern immer wieder zurückspiegeln, dass sie selbst es sind, die als Trainer gerade etwas von ihren Teilnehmern gelernt haben. Und: Eine Übung ist immer nur ein Angebot. Deshalb sollte der Trainer sich immer fragen: Sind die Teilnehmer gerade wirklich offen dafür?

Agile Trainer sind deshalb auch immer in der Lage, spontan eine andere Übung

LITERATUR

- » Ella Gabriele Amann: *Angewandte Improvisation – Agile Methoden für Training, Coaching und Beratung, Trainer-Handbuch*, Berlin 2016, 48 Euro

TERMIN

- » *Ausbildung Angewandte Improvisation für die agile Arbeits- und Trainer-Welt 4.0*
Termin: 26. September 2016 bis 23. Juni 2017
Dauer: 4 Blöcke à 5 Tage
Kosten: 5.600 Euro
Info und Anmeldung;
www.impro-live-akademie.com

anzubieten. Sie sind gut vorbereitet und persönlich flexibel, um auf die verschiedenen Bedürfnisse der Teilnehmer eingehen zu können. Prozess geht immer vor Inhalt: Geht der gut vorbereitete Seminarplan nicht auf? Gut. Denn dann ist der Trainer wahrscheinlich gerade auf dem Weg, mit der Gruppe einen echten Lernprozess zu durchleben. Die Hauptsache ist: gelassen bleiben!

Ella Gabriele Amann,
Roland Trescher ■



Die Autoren: Ella Gabriele Amann und Roland Trescher arbeiten seit über 20 Jahren und als Pioniere der ersten Stunde mit agilen Methoden der Angewandten Improvisation in Training, Coaching und Beratung. Seit über 10 Jahren geben sie ihre Erfahrungen an Trainer, Berater und Coachs weiter. Kontakt: www.impro-live-akademie.com

Improvisation ist die Fähigkeit,
die Welt in Echtzeit zu gestalten.